

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-15>**Ровенська В. В.**

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри цифрових технологій
та проєктно-аналітичних рішень,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет «Метінвест політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>
Viktoriia Rovenska
Limited Liability Company “Technical University
“Metinvest Polytechnic”

ПРОВІДНА РОЛЬ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ В УСПІШНОМУ ВПРОВАДЖЕННЯ “WELL-BEING” – ПРОГРАМ В УКРАЇНІ

THE LEADING ROLE OF ORGANISATIONAL LEADERS IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF “WELL-BEING” – PROGRAMMES IN UKRAINE

Анотація. У статті досліджено ключову роль керівників організацій в успішній імплементації “well-being” програм в контексті українських реалій. На основі аналізу міжнародного досвіду та сучасних концепцій лідерства обґрунтовано визначальний вплив керівників організацій на ефективність “well-being” – ініціатив, спрямованих на підвищення добробуту персоналу. В статті доведено, що актуальною проблемою є так званий парадокс зростання інвестицій у “well-being” програми на тлі погіршення показників здоров'я та інших аспектів забезпечення добробуту співробітників. Розглянуто ключову роль керівників організацій у подоланні цього парадоксу шляхом впровадження комплексних, послідовних та інтегрованих в стратегію розвитку та корпоративну культуру “well-being” програм. На основі аналізу міжнародного досвіду та сучасних концепцій ефективного лідерства обґрунтовано необхідність трансформації підходів до управління персоналом з фокусом на забезпечення добробуту на робочому місці, визначено ключові компетенції керівників для успішної реалізації таких програм в Україні. Визначено ключові компетенції керівників, необхідні для ефективного впровадження “well-being” програм. Проаналізовано функції керівників у створенні сприятливого організаційного середовища для підтримки добробуту працівників в контексті сучасних уявлень про ефективне впровадження “well-being” ініціатив. Розглянуто вплив стилю керівництва на продуктивність праці та необхідність його трансформації в контексті концепції “well-being”. Виявлені основні бар'єри та виклики, що постають перед керівниками українських організацій у процесі впровадження “well-being” програм. Надані рекомендації щодо посилення ролі керівників у забезпеченні успішної імплементації “well-being” ініціатив в Україні. Наукова новизна даної статті полягає в визначенні необхідних компетенцій керівників, їхніх функцій у створенні сприятливого середовища для забезпечення “well-being” персоналу з врахуванням бар'єрів та викликів, що постають на шляху впровадження таких програм в особливих складних умовах в Україні.

Ключові слова: “well-being” програми, управління персоналом, керівництво, лідерство, корпоративна культура, лояльність персоналу, залученість персоналу, продуктивність праці, ментальне здоров'я, ключові компетенції керівників.

Abstract. This article investigates the pivotal role of organizational leaders in the successful implementation of “well-being” programs within the Ukrainian context. Drawing upon an analysis of international experience and contemporary leadership concepts, it substantiates the decisive influence of organizational leaders on the effectiveness of “well-being” initiatives aimed at enhancing employee “well-being”. The article proves that the so-called paradox of growing investment in “well-being” programmes against the background of deteriorating health and other aspects of employee well-being is a pressing issue. It considers the crucial role of organizational leaders in overcoming this paradox through the implementation of comprehensive, consistent, and strategically and culturally integrated “well-being” programs. Based on an analysis of international experience and modern concepts of effective leadership, the necessity of transforming approaches to workplace “well-being” and identifying the key competencies of leaders for the successful realization of such programs in Ukraine is substantiated. The key competencies of leaders necessary for the effective implementation of “well-being” programs are identified. The functions of leaders in creating a favorable organizational environment to support employee “well-being” within the context of contemporary understandings of effective “well-being” initiative implementation are analyzed. The impact of leadership style on labor productivity and the necessity of its transformation within the context of the “well-being” concept are examined. The main barriers and challenges faced by Ukrainian organizational leaders in the process of implementing “well-being” programs are identified. Recommendations are provided to strengthen the role of leaders in ensuring the successful implementation of “well-being” initiatives in Ukraine. The scientific novelty of this article lies in the identification of the necessary competencies of leaders and their functions in creating a favorable environment for ensuring employee “well-being”, taking into account the barriers and challenges that arise in the implementation of such programs within the particularly complex conditions in Ukraine.

Keywords: wellbeing programmes, HR management, management, leadership, corporate culture, employee loyalty, employee engagement, labour productivity, mental health, key competencies of managers.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де конкурентоздатність організації значною мірою залежить від продуктивності праці, лояльності та залученості персоналу набувають особливої актуальності програми в контексті забезпечення “well-being”, (тобто загального добробуту) співробітників. Ці програми охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи фізичне, ментальне, соціальне та фінансове здоров’я працівників, і розглядається як важливий фактор підвищення їхньої залученості, лояльності та продуктивності праці [1].

В Україні, де питання оптимізації управління персоналом та підвищення продуктивності праці на фоні нестачі кадрів є стратегічно важливими для збереження економічного потенціалу та незалежності країни, впровадження «well-being» програм стикається з низкою специфічних викликів внаслідок постійних обстрілів зі сторони російської федерації, обмежень воєнного стану, підвищеним рівнем стресу і небезпеки на робочому місці, масштабних руйнувань, поранень та гибелі цивільних. У цьому контексті провідна роль керівників організацій стає визначальною для успішної реалізації таких “well-being” – ініціатив з метою зниження рівня виснаження та стресу, збереження життя співробітників та їх здоров’я, зокрема ментального.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій на тему впровадження програм в контексті концепції “well-being” (концепції загального добробуту) [1–18] дозволяє констатувати, що концепція “well-being” охоплює широкий спектр аспектів, включаючи фізичне, ментальне, соціальне та фінансове здоров’я працівників.

У різних джерелах [1–18] можна зустріти написання через дефіс (well-being) або разом (wellbeing).

«Поняття “Well-being” складається з двох слів – «добре» та «буття». І “well-being” (з дефісом) і “wellbeing” (без дефіса) окреслюють загальну тематику того, що робить життя «добрим». Тобто обидва терміни охоплюють напрями, що покращують чи погіршують життя людей. Щоб уникнути плутанини щодо того, коли «добробут» означає протилежність поганому самопочуттю, а коли це означає опис того, що робить життя «добрим», в передумові до журналу «International Journal of Wellbeing» редактори пропонують розрізняти за змістом: “wellbeing” (без дефіса) – те, що робить життя «добрим», а “well-being” (з дефісом) – стосується більш конкретного поняття – протилежного поганому самопочуттю» [12, с. 3].

Програми “well-being” розглядається як важливий фактор підвищення залученості, лояльності та продуктивності праці персоналу [1-5]. Недарма у всьому світі спостерігається зростаюча тенденція до збільшення інвестицій компаній у програми добробуту співробітників (“well-being”).

За оцінками фахівців з питань “well-being” у звітах “Great Place To Work”, “Mental Health America” [1–3] витрати на програми забезпечення добробуту в США сягнули 51 мільярда доларів ще у 2020 році, а до 2030 року прогнозується зростання до 100 мільярдів доларів. Ці програми часто включають підтримку ментального здоров’я, управління стресом та тренінги з розвитку стійкості, проте, незважаючи на значні фінансові вкладення, показники здоров’я та добробуту працівників не демонструють позитивної динаміки.

Згідно зі звітом “Great Place to Work” за 2023 рік, лише у 16% працівників у США не встановлено проблем з ментальним здоров’ям, не виявлено високого рівня стресу та вигорання. Через стрес та погіршення ментального здоров’я економічні втрати досягають рівня в 47,6 мільярда доларів щорічно. Крім того, 77% великих роботодавців в США повідомили про зростання витрат на програм оздоровлення для їхнього персоналу на фоні щорічного погіршення ментального здоров’я (WebMD Health Services; APA). Цей парадокс “The Wellness Investment Paradox” вказує на необхідність переосмислення підходів до забезпечення добробуту на робочому місці [1].

Вважаємо, що саме тому провідна роль керівників організацій стає критично важливою для подолання цього парадоксу та забезпечення реальних позитивних змін у забезпеченні добробуту і рівня стійкості персоналу. Хоч зараз вже є деякі рекомендації від фахівців провідних консалтингових компаній, міжнародних дослідницьких організацій та представників бізнесу, а саме Lauren Dike (2024) [1], Ted Kitterman (2023) [2], Shashikant Shetty (2025) [3], Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2024) [4], James E. Maddux (2025) [5, P. 20–32] та ін. [6–18] щодо запобігання професійного вигорання працівників, підтримання лояльності співробітників та їх залученості для підвищення загальної результативності, проте ці рекомендації варто адаптувати з врахуванням особливих умов в Україні.

Актуальною для багатьох організацій світу залишається проблема зростання інвестицій у “well-being” програми на тлі погіршення показників здоров’я та інших аспектів забезпечення добробуту співробітників. В Україні також поки що не вирішеною проблемою є впровадження цілісної стратегії зменшення стресу і запобігання професійного вигорання персоналу через забезпечення ефективності реалізації “well-being” програм і відповідно переосмислення ролі керівництва в цих питаннях, тому необхідно визначати та обґрунтувати практичні кроки щодо реалізації в Україні “well-being” з врахуванням необхідності нових підходів [10-11; 16; 18] до керівництва організацій з врахуванням обмежень та викликів українських реалій.

Метою статті є обґрунтування ключової ролі керівників організацій у забезпеченні успішного впровадження програм в контексті концепції “well-being” в Україні з врахуванням сучасних тенденцій переосмислення підходів до забезпечення ключових аспектів добробуту на робочому місці.

Виклад основного матеріалу. Однією з ключових проблем, що підриває ефективність “well-being” ініціатив у всьому світі, є хронічна переробка і відповідно високий рівень стресу та виснаження. Регулярна робота по 10–12 годин призводить до значно швидшого накопичення втоми порівняно зі стандартним 7-8 годинним робочим днем. Вже через два-три місяці такого режиму продуктивність працівників починає неминуче знижуватися. Це створює парадоксальну ситуацію: співробітники працюють на межі своїх можливостей, але їхня віддача є низькою та продовжує падати. Показовим є розрив у сприйнятті продуктивності між керівництвом та персоналом. Згідно зі статистикою [6; 7], 88% директорів вважають, що продуктивність їхніх команд може бути вищою, тоді як 87% співробітників запевня-

ють у своїй максимальній продуктивності. Це явище, яке дослідження 2022 року компанія Microsoft [6; 7] влучно назвала «параноєю продуктивності», демонструє хибність уявлення про те, що втома є синонімом ефективності.

В реальності ж, надмірна робота лише шкодить бізнесу. На жаль, багато керівників, самі працюючи в умовах стресу та хронічних переробок, не усвідомлюють цієї розбіжності в оцінках. Фахівці “McKinsey & Company” [6; 7] виявили, що 84% директорів в США декларують пріоритетність здоров'я співробітників над потребами компанії, але їхня практика постійних переробок та інтенсивних спроб мотивації свідчить про протилежне. Ситуацію ускладнює критично низький рівень регулярної комунікації між керівниками та співробітниками – лише 43% лідерів знаходять на це час, знову ж таки, через власну перевантаженість [6; 7].

Таким чином, хронічні переробки є не лише загрозою для фізичного та ментального добробуту співробітників, але й серйозною перешкодою для підвищення продуктивності праці та ефективного впровадження “well-being” програм. Керівникам необхідно усвідомити згубність такого режиму роботи та переглянути підходи до організації праці, віддаючи пріоритет сталому темпу та балансу між роботою та відпочинком. Хронічний стрес став настільки «нормою», що 94% працівників у США повідомляють про його постійну присутність. Економічні втрати від стресу в США перевищують 300 мільярдів доларів щорічно, і експерти у сфері “well-being” [1-5] називають це епідемією.

Згідно рекомендацій фахівців [3; 12–18] для того, щоб “well-being” програми приносили реальні результати, а не залишалися формальними заходами на папері, керівникам необхідно не лише розуміти їхню важливість, але й вміти приймати обґрунтовані рішення для вирішення проблем, надихати та мотивувати, вирішувати конфлікти; мати розвинутий *емоційний інтелект*, комунікативні здібності, бути стресо стійкими, гнучкими та адаптивними тощо.

Здатність розуміти емоційний стан співробітників, їхні потреби та проблеми є основою для розробки персоналізованих та ефективних “well-being” ініціатив [3]. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні створювати атмосферу довіри та відкритості, що сприяє активній участі персоналу в програмах.

Керівники повинні мати чітке бачення того, як “well-being” програми інтегруються в загальну стратегію розвитку та корпоративну культуру організації та сприяють досягненню її бізнес-цілей. Розуміння довгострокових переваг інвестицій у добробут персоналу є запорукою стійкості таких ініціатив [13].

Керівники повинні розуміти, що “well-being” є колективним зусиллям. Створення командних ініціатив та заохочення співпраці у сфері “well-being” сприяє підвищенню залученості та мотивації [15; 18].

Керівник повинен вміти чітко та переконливо інформувати співробітників про цілі, переваги та механізми забезпечення добробуту, допомагати командам спільно працювати, забезпечувати створення умов для розкриття потенціалу, сприяти самоорганізації, ефективному обміну ідеями для спільного прийняття рішень [14]. Організаційне середовище постійно змінюється, тому керівники повинні бути готові адаптувати “well-being” програми до нових викликів та

потреб персоналу, а також бути відкритими до новацій, у т.ч. в сфері управління персоналом [16; 17].

Роль керівників організації у впровадженні “well-being” програм зумовлена низкою *важливих їх функцій* у створенні сприятливого організаційного середовища забезпечення добробуту (рис. 1):

Згідно такого підходу (див. рис. 1), вважаємо, що керівники повинні виступати ініціаторами “well-being” програм, демонструючи свою підтримку та особисту залученість. Їхня активна позиція є сигналом для всього персоналу про пріоритетність питань добробуту. Для ефективного функціонування “well-being” програм необхідне відповідне ресурсне забезпечення, включаючи фінансові, часові та кадрові ресурси. Керівники відповідають за виділення необхідних ресурсів та їхнє ефективне використання. Крім того, керівники відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, яка підтримує та заохочує “well-being” ініціативи. Це включає просування цінностей здорового способу життя, балансу між роботою та особистим життям, а також створення атмосфери психологічної безпеки та взаємопідтримки. Керівники повинні забезпечувати різноманітні можливості для участі співробітників у розробці пропозицій впровадження “well-being” програм, враховуючи їхні індивідуальні потреби та інтереси. Це може включати організацію тренінгів, семінарів, спортивних заходів, надання доступу до консультативних послуг тощо. Керівники повинні відповідати за регулярний моніторинг та оцінку ефективності “well-being” програм. Аналіз даних про залученість, плинність кадрів, рівень стресу та продуктивність праці дозволяє оцінити вплив ініціатив та вносити необхідні корективи. Впровадження «well-being» програм може зустрічати опір з боку деяких співробітників або керівників середньої ланки, особливо якщо вони проводяться лише «для галочки». Керівники повинні усунути формальний характер цих програм, вміти ефективно комунікувати пояснювати переваги “well-being” – змін, залучати опонентів до діалогу та стимулювати позитивні зміни в поведінці.

Стиль керівництва також має безпосередній вплив на емоційний стан співробітників, й як наслідок, на їхню лояльність, залученість в командну роботу і продуктивність праці. Особливо руйнівним для ментального здоров'я співробітників є т.зв. «токсичне» керівництво, яке характеризується агресією, приниженням, неповагою та відсутністю емпатії, що призводить до: підвищення рівня стресу та рівня тривожності серед співробітників, як наслідок – погіршення фізичного та ментального здоров'я співробітників; погіршення міжособистісних стосунків у колективі, підвищення рівня деструктивних конфліктів; зниження мотивації та ентузіазму на роботі, зниження продуктивності праці та якості виконання завдань; зростання плинності кадрів, при чому, як правило, це втрачання найбільш компетентних співробітників.

У контексті впровадження “well-being” програм, «токсичний» стиль керівництва є серйозною перешкодою [17]. Співробітники, які відчують неповагу і негативний вплив на своє ментальне здоров'я з боку свого керівника, навряд чи будуть залучатися до ініціатив, спрямованих на їхній добробут, оскільки вони можуть скептично сприймати їх як формальність або навіть як інструмент маніпуляції. Для успішного впро-



Рисунок 1 – Роль керівників організацій у впровадженні “well-being” програм

Джерело: визначено автором на підставі [1–18]

введення “well-being” програм необхідні переосмислення та трансформація стилю керівництва [13; 17; 18] в бік більш підтримуючого, емпатичного та фасилітативного. Керівники повинні стати лідерами, які надихають, мотивують та створюють атмосферу підтримки, довіри та поваги, де кожен співробітник відчуває себе цінним [8–10; 13–18].

В складних умовах бойових дій в Україні керівники українських організацій, установ, підприємств стикаються з *низкою специфічних бар'єрів та викликів* у процесі впровадження “well-being” програм. Насамперед це зумовлено тим, що в умовах бойових дій в Україні та об'єктивно обмежених ресурсів керівники організацій можуть вагатися щодо доцільності виділення коштів на “well-being” програми, вважаючи їх не першочерговими для виживання. У багатьох українських компаніях, установ та організацій ще не сформовано глибоке розуміння стратегічної цінності інвестицій у добробут персоналу або бракує на це коштів. Керівники можуть сприймати такі програми як додаткові витрати, а не як інвестиції в людський капітал. Варто констатувати, що не всі керівники володіють необхідними знаннями, досвідом та компетенціями у сфері “well-being”, що може ускладнювати розробку та впровадження ефективних програм добробуту. Перші спроби впровадження таких програм в Україні достатньо часто обмежувались проведенням лише психологічних тренінгів. В суспільстві на фоні усвідомлення української нації як незламної є певне ігнорування критичності проблем ментального здоров'я. У багатьох організаціях панує орієнтація на швидкі та вимірювані результати також призводило до недооцінки довгострокових переваг “well-being” програм. Внаслідок цього від лідерів залежить забезпечення ефективних комунікацій та здатності забезпечити позитивні зміни.

Вважаємо, що ключовими напрямками уваги керівництва повинна стати розробка та впровадження цілісної стратегії зменшення стресу, запобігання виснаження для збереження ментального здоров'я. Насамперед необхідно забезпечити чітке уявлення (візію) про бажаний стан робочого середовища організації із забезпеченням (наскільки це можливо в існуючих українських реаліях) допустимим рівнем стресу і визначення конкретних кроків для досягнення цієї візії. Додатковий аналіз середовища також буде корисно провести для розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на рівень стресу, розробка плану зниження стресових факторів (там, де це можливо забезпечити найбільш ефективно). Далі можливо визначити ключові (пріоритетні) напрямки діяльності і установити конкретні заходи для реалізації з детальним розкладом виконання дій та встановленими бюджетом та зонами відповідальності. Ці заходи потім будуть потребувати систематичного відстеження з точки зору прогресу та отриманих результатів, при чому на основі заздалегідь визначених метрик ефективності програм. Варто також ідентифікувати потенційні перешкоди та визначення їхнього подолання на майбутнє для внесення коригувань в поточні плани.

Отже, для посилення ролі керівників у забезпеченні успішного впровадження “well-being” програм в Україні пропонуються наступне:

1) Підвищення обізнаності та навчання. Це передбачає проведення навчальних програм та семінарів для керівників щодо важливості “well-being”, кращих світових практик та методів впровадження відповідних ініціатив.

2) Інтеграція “well-being” – концепції у стратегічні цілі. Це передбачає включення показників, пов'язаних з добробутом персоналу, до стратегічних цілей організації та систем оцінки ефективності керівників.

3) Заохочення лідерства, орієнтованого на “well-being”. Це передбачає створення систем мотивації та заохочення для керівників, які демонструють особисту залученість та досягають позитивних результатів у сфері “well-being” своїх команд.

4) Забезпечення ресурсної підтримки. Це передбачає надання керівникам різних рівнів управління необхідних фінансових, інформаційних та експертних ресурсів для розробки та впровадження ефективних “well-being” програм.

5) Створення платформ для обміну досвідом. Це передбачає організацію майданчиків для обміну досвідом між керівниками (різних компаній і різних рівнів управління) щодо успішних практик впровадження “well-being” програм.

6) Активне залучення співробітників. Це передбачає розробку заходів заохочення керівниками активного залучення співробітників до розробки та впровадження “well-being” програм (на всіх етапах),

враховуючи конкретні встановлені потреби персоналу та їх пропозиції.

7) Моніторинг та публічне звітування. Це передбачає регулярний моніторинг та публічне звітування про результати впровадження “well-being” програм для підвищення прозорості та підзвітності керівників.

Висновки. Отже, провідна роль керівників організацій є визначальним фактором успішного впровадження “well-being” програм в Україні. Володіючи ключовими компетенціями, виконуючи важливі функції у створенні сприятливого середовища та демонструючи лідерство, орієнтоване на добробут персоналу, керівники можуть суттєво підвищити залученість, лояльність та продуктивність своїх команд. Подолання існуючих бар’єрів та впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме більш широкому та ефективному впровадженню “well-being” ініціатив в українських організаціях, що, в свою чергу, позитивно позначиться на їхній конкурентоздатності та сталому розвитку.

Бібліографічний список:

1. Dike L. Getting healthy and creating a better world for us all: a call to action for workplace “well-being”. *LinkedIn* : веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/getting-healthy-creating-better-world-us-all-call-action-lauren-dike-8uhhe/> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Kitterman T. 8 Workplace wellness trends companies are prioritizing in 2023. *Greatplacetowork* : веб-сайт. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/8-top-workplace-wellness-trends-to-watch-in-2023> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Shetty Sh. Mental Wellness in 2025: How big companies are leading the way. *LinkedIn* : веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/mental-wellness-2025-how-big-companies-leading-way-shashikant-shetty-06lkl/> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Guidelines for Measuring Subjective “well-being”. *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)* : веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-»well-being»-9789264191655-en.html> (дата звернення: 05.05.2025).
5. Maddux J. E. Subjective “well-being” and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. Chapter 1 “Subjective “well-being” and Life Satisfaction”. 2nd Edition. New York : Routledge, 2025. P. 8–42. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368> URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003393368-2/subjective-»well-being»-life-satisfaction-james-maddux> (дата звернення: 15.05.2025)
6. Hudson K. McKinsey releases 2024 wellness market report. Identifies areas for disruption. *Well Home* : веб-сайт. URL: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520> (дата звернення: 15.05.2024).
7. Callaghan S., Doner H., Medalsy J., Pione A., Teichner W. The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. *McKinsey & Company* : веб-сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024> (дата звернення: 15.05.2025).
8. Van Dierendonck D., Lam H. Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff’s Scales of psychological well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2023. №15 (2). P. 594–610. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398> (дата звернення: 15.05.2025).
9. What is employee wellbeing? *GALLUP* : веб-сайт. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx> (дата звернення: 15.05.2025).
10. Злобін К., Літвін Н., Буракова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1. С. 162–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170> (дата звернення: 15.05.2025).
11. Лещенко О. Mental Health в українських реаліях: як бізнесу піклуватися про співробітників. Які кроки слід вжити компаніям, щоб підтримати психічне здоров’я команди. *MIND.UA* : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20281760-mental-health-v-ukrayinskih-realiyah-yak-biznesu-pikluvatisya-pro-sprivrobivnikiv> (дата звернення: 18.05.2025).
12. Баніт О. В., Мерзлякова О. Л. Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики* : монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака, Т. О. Соболевої. Київ : КНЕУ, 2021. С. 311–325. DOI: <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2022-51-01> (дата звернення: 27.05.2025).
13. Shetty Sh. Mental Wellness in 2025: How big companies are leading the way. *LinkedIn* : веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/mental-wellness-2025-how-big-companies-leading-way-shashikant-shetty-06lkl/> (дата звернення: 27.05.2025).
14. Cufau J. The Art of facilitative leadership. How to unlock the potential of the team. *System thinker*. 2005. № 10. P. 2–5. URL: <https://thesystemsthinker.com/wp-content/uploads/pdfs/151001pk.pdf> (дата звернення: 27.05.2025).
15. Kininmonth Ch. Six Team Geniuses. How each one’s abilities enhance the overall result. Tool from Patrick Lencioni. *The Growth Faculty* : веб-сайт. URL: <https://thegrowthfaculty.com/articles/6typesofworkinggenius> (дата звернення: 27.05.2025).
16. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3> (дата звернення: 27.05.2025).
17. Вартанова О. В., Маляренко І. С., Повзун Д. І. Токсичне робоче середовище як результат порушення факторів корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21> (дата звернення: 27.05.2025).

18. Савченко О., Калюк О. Методика діагностики когнітивних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості. *Організаційна психологія. економічна психологія*. 2022. № 1(25). С. 89–101. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10> (дата звернення: 27.05.2025).

References:

1. Dike L. (2024). Getting healthy and creating a better world for us all: a call to action for workplace “well-being”. *LinkedIn* : web site. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/getting-healthy-creating-better-world-us-all-call-action-lauren-dike-8uhhe/> (accessed 05 May 2025).
2. Kitterman T. (2023). 8 Workplace wellness trends companies are prioritizing in 2023. *Greatplacetowork* : web site. Available at: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/8-top-workplace-wellness-trends-to-watch-in-2023> (accessed 05 May 2025).
3. Shetty Sh. (2025). Mental Wellness in 2025: How big companies are leading the way. *LinkedIn* : web site. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/mental-wellness-2025-how-big-companies-leading-way-shashikant-shetty-o6lklf/> (accessed 05 May 2025).
4. Guidelines for Measuring Subjective “well-being”. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* : web site. Available at: <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-»well-being»-9789264191655-en.htm> (accessed 05 May 2025)
5. Maddux J. E. (2025). Subjective “well-being” and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. Chapter 1 “Subjective “well-being” and Life Satisfaction”. 2nd Edition. New York : Routledge, 2025. P. 8–42. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368> (accessed 15 May 2025)
6. Hudson K. McKinsey releases 2024 wellness market report. Identifies areas for disruption. *Well Home* : web site. Available at: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520> (accessed 15 May 2025)
7. Callaghan S., Doner H., Medalsy J., Pione A. & Teichner W. (2024). The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. *McKinsey & Company* : web site. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024> (accessed 15 May 2025).
8. Van Dierendonck D., & Lam H. (2023). Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff’s Scales of psychological well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2023. №15 (2). P. 594–610. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398> (accessed 15 May 2025).
9. What is employee wellbeing? *GALLUP* : web site. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx> (accessed 15 May 2025).
10. Zlobin K., Litvin N., Burlakova I. (2023). Vplyv program wellbeing na produktyvnistj ta lojaljnistj personalu. [Influence of wellbeing programs on staff productivity and loyalty.] *Scientific Notes of KROK University*, vol. 1, pp. 162–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170> (accessed 15 May 2025). (In Ukrainian)
11. Leshchenko O. (2024). Mental Health v ukrainskykh realiiakh: yak biznesu pikluvatysia pro spivrobotnykiv. Yaki kroky slid vzhyty kompaniiam, shchob pidtrymaty psykhične zdorovia komandy: za materialamy сайту MIND.UA vid 22.11.2024. [Mental Health in Ukrainian realities: how businesses can take care of employees. What steps should companies take to support the mental health of the team.] *MIND.UA* : web site. Available at: <https://mind.ua/openmind/20281760-mental-health-v-ukrayinskih-realiyah-yak-biznesu-pikluvatysia-pro-spivrobotnikiv> (accessed 18 May 2025). (In Ukrainian)
12. Banit O. V., Merzliakova O. L. (2021). Wellbeing-upravlinnia personalom biznes-orhanizatsii v umovakh staloho rozvytku suspilstva. [Wellbeing management of business organisations’ personnel in the context of sustainable development of society]. *Transformatsiia menezhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vykyky: monohrafiia / za zah. red. Sahaidaka M.P., Sobolievoi T.O.* Kyiv : KNEU, S. 311–325. DOI: <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2022-51-01>. (accessed 27 May 2025). (In Ukrainian)
13. Shashikant Shetty (2023). Mental Wellness in 2025: How big companies are leading the way. *LinkedIn* : web site. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/mental-wellness-2025-how-big-companies-leading-way-shashikant-shetty-o6lklf/> (accessed 27 May 2025).
14. Jeffrey Cufaude. (2005). The Art of facilitative leadership. How to unlock the potential of the team. *Sistem thinker*, vol. 10, pp. 2–5. Available at: <https://thesystemsthinker.com/wp-content/uploads/pdfs/151001pk.pdf> (accessed 27 May 2025).
15. Kininmonth Ch. (2023). Six Team Geniuses. How each one’s abilities enhance the overall result. Tool from Patrick Lencioni. *The Growth Faculty* : web site. Available at: <https://thegrowthfaculty.com/articles/6typesofworkinggenius> (accessed 27 May 2025).
16. Vartanova O. V. (2022). Well-being u korporatyvnomu upravlinni: ključovi modeli ta vplyv na ekonomichnu povedinku [Well-being in corporate governance: key models and impact on economic behaviour]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>. (accessed 27 May 2025). (In Ukrainian)
17. Vartanova O. V., Maliarenko I. S., Povzun D. I. (2025). Toksyčne roboche seredovyshche yak rezultat porushennia faktoriv korporatyvnoho blahopoluchchia personalu. [Toxic working environment as a result of violation of the corporate well-being factors of the staff]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21> (accessed 27 May 2025). (In Ukrainian)
18. Savchenko O., Kaliuk O. (2022). Metodyka diahnostryky kohnityvnykh aspektiv subiektyvnoho blahopoluchchia osobystosti. [Methodology for diagnosing cognitive aspects of subjective well-being]. *Orhanizatsiina psykholohiia. ekonomichna psykholohiia*, vol. 1 (25), pp. 89–101. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10> (accessed 27 May 2025). (In Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 27.05.2025